

УДК 336.273.23

Бессонова Г. П., доцент

Гуртин Е. К.

Приазовский государственный технический университет, г. Мариуполь

УПРАВЛЕНИЕ ДЕБИТОРСКОЙ ЗАДОЛЖЕННОСТЬЮ В УСЛОВИЯХ КРИЗИСА

Бессонова Г. П., Гуртин Е. К. Управління дебіторською заборгованістю в умовах кризи. У статті розглянуті причини виникнення дебіторської заборгованості, запропоновані заходи по її виявленню і контролю, рекомендації відносно роботи з позичальниками. Також представлені методи управління дебіторською заборгованістю, одним з яких є АВС-аналіз.

Бессонова Г. П., Гуртин Е. К. Управление дебиторской задолженностью в условиях кризиса. В статье рассмотрены причины возникновения дебиторской задолженности, предложены меры по ее выявлению и контролю, рекомендации относительно работы с заемщиками. Также представлены методы управления дебиторской задолженностью, одним из которых является АВС-анализ.

Bessonova G. P., Gurtin E. K. Management of account receivable in the conditions of crisis. Reasons of origin of account receivable are considered in the article, measures are offered on its exposure and control, recommendations in relation to work with borrowers. The methods of management of account receivable are also presented, one of which is an AVS-analysis.

Постановка проблемы. На различных этапах финансово-хозяйственной деятельности субъекты предпринимательства сталкиваются с проблемой возникновения и взыскания дебиторской задолженности.

Анализ последних исследований и публикаций. Эта проблема нашла отражение в публикациях таких авторов, как: Копя Т. В. «Особенности управления дебиторской задолженностью в условиях платежного кризиса»; С. Унежский «Обеспечение безопасности бизнеса и конкурентная разведка в Украине. Основные формы. Методы поиска, оценки и анализа информации».

Целью статьи является предложение конкретных мер по своевременному выявлению, оперативному контролю, эффективному управлению дебиторской задолженности.

Изложение основного материала. Возникновение и обострение платежного кризиса в Украине обусловлено как мировым кризисом неплатежей, так и недостатками государственного регулирования экономики.

Платежный кризис - явление, которое проявляется в массовом и систематическом невыполнении предприятиями обязательств.

Дебиторская задолженность является неотъемлемым элементом сбытовой деятельности любого предприятия. Довольно большая ее часть в общей структуре активов снижает ликвидность и финансовую устойчивость предприятия и повышает риск финансовых потерь компании. Современные условия развития экономики нашей страны предусматривают динамизм развития взаиморасчетов между контрагентами. В таких условиях особое внимание необходимо уделять дебиторской задолженности. Очень часто ее определяют как составляющую оборотного капитала, которая представляет собой требования к физическим или юридическим лицам относительно оплаты товаров, продукции, услуг.

Для управления дебиторской задолженностью предприятию необходима информация о дебиторах и их платежах: данные о выставленных дебиторам счетах, которые не оплачены на данный момент; время просрочки платежа по каждому из счетов; размер безнадежной и сомнительной дебиторской задолженности, оцененной на основании установленных фирмой нормативов; кредитная история контрагента (средний период просрочки, средняя сумма кредита).

Задача любой компании - не допустить безнадежной задолженности, сократить до минимума общие суммы проблемной задолженности.

Следует отметить, что причины возникновения дебиторской задолженности различны.

Среди основных факторов, определяющих, почему покупатели не платят по своим долгам, можно выделить следующие группы:

Первая группа. Причины экономического характера — наиболее актуальные в современных условиях. Покупатель является добросовестным, но временно испытывает дефицит оборотных средств по причине кризисных процессов на рынке.

Вторая группа. Причины «политического» характера. Должник имеет средства, не отказывается платить, но не платит вовремя. Задержка в оплате может быть «нормальной» для данной компании, например, в силу монопольного положения на рынке или в силу значительного перевеса в экономическом потенциале, который позволяет компании навязывать свой «стиль» работы. Это также может быть связано с особенностью финансовой стратегии должника, который предпочитает постоянно «жить в долг» и за счет этого расширять свой бизнес.

Третья группа. Форс-мажорные обстоятельства. Действие непреодолимых сил. В качестве таких факторов могут выступать не только природные катаклизмы и стихийные бедствия, аварии и другие техногенные катастрофы, но и вмешательство компетентных органов.

Четвертая группа. Причины недобросовестного характера. Например, должник изначально не собирался рассчитываться.

Осуществление поставок продукции, товаров и предоставление услуг на условиях отсрочки платежа изначально несут в себе риск возникновения долга. Исходя из этого утверждения, существуют рекомендации относительно работы с заемщиками (покупателями, контрагентами) на условиях отсрочки платежа:

1. Решение об отпуске товара (выполнению работ, предоставлению услуг) принимается после тщательного изучения благонадежности и платежеспособности контрагента (разработка контрагента).

2. Реализация продукции (товаров, работ, услуг) осуществляется только на основании заключенного договора (с приложениями, спецификациями), в котором определены максимальные сроки и сумма задолженности, санкции за невыполнение условий договоров.

3. Мониторинг недисциплинированных клиентов. Весьма важным моментом есть систематический сбор и анализ информации относительно контрагентов, допускающих нарушение сроков оплаты. Данный мониторинг и контроль за исполнением договоров целесообразно поручить как менеджеру, так и сотруднику службы безопасности компании с целью оперативного вмешательства в случае возникновения проблемной задолженности.

В случае возникновения проблемной, или хуже того, безнадежной задолженности, необходимо оперативно собрать максимум информации о должнике (обобщить уже имеющуюся в результате разработки контрагента на предмет благонадежности и платежеспособности) и в кратчайшие сроки решить вопрос о механизме взыскания задолженности.

Основными задачами управления дебиторской задолженностью являются:

- определение политики предоставления товарного кредита и контроль ее исполнения;
- определение политики инкассации просроченной дебиторской задолженности, с последующим контролем ее исполнения;
- внедрение регламентированных процессов предоставления товарных кредитов, их учета и контроля возвратов.

Процесс управления дебиторской задолженностью начинается с формирования кредитной политики предприятия.

Кредитная политика должна учитывать:

Стратегические цели предприятия — увеличение объема реализации, максимизация прибыли от каждой единицы товара при существующем объеме реализации, ускорение оборачиваемости активов;

Сложившуюся рыночную ситуацию — является ли предоставление кредитов обычной практикой для предприятий-конкурентов;

Конкурентное положение предприятия на рынке — является ли предприятие монополистом или находится в поиске новых эффективных средств в борьбе с конкурентами;

Особенности каналов распределения товаров и услуг — ориентировано ли предприятие на осуществление преимущественно разовых сделок, работу с предприятиями розничной торговли или с ограниченным числом дистрибьюторов, осуществляющих закупки регулярно.

Этапы разработки кредитной политики: определение условий предоставления товарного кредита по типам или сегментам покупателей; для некоторых компаний формирование так называемой матрицы цен — документа, регламентирующего уровень цен на товар или услугу в

зависимости от сроков его оплаты и выполнения других условий; расчет максимального срока предоставления товарного кредита; разработка Регламента выполнения Кредитной политики.

Кредитная политика призвана устанавливать правила игры по следующим направлениям:

- кому предоставлять кредит — стандарты оценки покупателей;
- на каких условиях — зависимость стоимости товара от объемов продаж, сроков оплаты, выполнения других установленных покупателю задач;
- как много — определение кредитного лимита;
- как наказывать нарушителей — какова процедура погашения просроченной дебиторской задолженности.

В основу классификации дебиторской задолженности можно положить распределение дебиторской задолженности в зависимости от целевых групп должников. При этом используются маркетинговые подходы, которые основываются на изучении поведения потребителей. Учет различных причин неплатежей и реальных возможностей граждан по оплате возникших долгов решается на основе учетных данных о платежах и задолженностях.

Одним из таких методов является метод ABC-анализа. В связи с тем, что этот термин пришел из заграницы, то часто возникает путаница между «эй-би-си – методом» (от английского Activity Based Costing), и «а-бэ-цэ – анализом» от ABC-Analysis. Их сущность абсолютно разная. Метод ABC (Activity Based Costing) - это способ определения и учета расходов по видам деятельности организации, способ пооперационного определения и учета расходов. ABC-анализ (ABC-Analysis) связывают с именем итальянского экономиста и социолога Вильфредо Парето (в статистике хорошо известная «диаграмма Парето»).

Данный метод дает возможность сформировать целевые аудитории должников, к которым применяемые методы взыскания долга будут отличаться, что позволит выбирать наиболее эффективные именно для этой категории способы взыскания. Кроме того, к преимуществу можно отнести и выбор группы дебиторов, которые аккумулируют наибольшую сумму и которым необходимо уделить внимание в первую очередь. При применении метода ABC-анализа возникают и определенные трудности, особенно это касается коммунальных предприятий. Они заключаются в необходимости автоматизации и компьютеризации всех взаимоотношений с дебиторами. При этом в коммунальных предприятиях компьютеризованный учет платежей должен вестись не по домам или районам в общем, как это всегда делается, а по конечным потребителям. Результатом анализа являются списки должников, с которыми необходимо работать.

Метод ABC-анализа применяется в основном при управлении дебиторской задолженностью, которая уже существует. Для предупреждения возникновения непредсказуемой задолженности можно использовать управление с установлением кредитных лимитов. Он представляет собой максимально допустимый размер дебиторской задолженности как в целом для предприятия, так и по каждому контрагенту или устанавливается для каждого из коммерческих отделов компании, выделенных по отраслевому принципу пропорционально части выручки за предыдущий период в общем объеме продаж по предприятию и утверждается распоряжением генерального директора. По такой же схеме происходит распределение лимитов среди менеджеров, которые работают с покупателями. Каждый из менеджеров в свою очередь должен распределить полученный им кредитный лимит по клиентам. Как правило, для новых покупателей, которые работают с компанией не больше полугода, кредитный лимит устанавливается в размере, что не превышает среднемесячный объем продаж. Для контрагентов, которые работают с компанией более шести месяцев, кредитный лимит устанавливается менеджером и в обязательном порядке утверждается руководством.

В основе этого метода лежит закон, открытый итальянским экономистом В. Парето, который говорит, что за большинство возможных результатов отвечает относительно небольшое число причин, в данный момент этот закон больше известен как «правило 20 на 80».

Этот метод в отечественной практике и более широко за границей используется как для выбора объектов из общей номенклатуры изделий, которые выпускаются предприятием, так и в рамках одного вида изделий. Метод ABC-анализа основан на распределении совокупности потенциальных объектов на группы за удельным весом того или иного показателя. В литературе приводятся примеры проведения ABC-анализа по показателям оборота, прибыли, трудоемкости, расходов на материалы, и даже по таким параметрами, как быстродействие и потребительская мощность. Относительно дебиторской задолженности, его можно сформулировать таким образом: 80% суммы дебиторской задолженности может числиться за 20% дебиторов.

Число групп при проведении ABC-анализа может быть любым, но наибольшее распространение получило деление рассмотренной совокупности на три группы (75:20:5), чем,

очевидно, и обусловлено название метода, известного за границей как ABC-Analysis. Группа А - незначительное число объектов с высоким уровнем удельного веса по выбранному показателю. Группа В - среднее число объектов со средним уровнем удельного веса по выбранному показателю. Группа С - высокое число объектов с незначительной величиной удельного веса по выбранному показателю.

Последовательность проведения анализа: во-первых - рассчитать общую сумму задолженности всех клиентов списка; во-вторых - вычислить 80% от этой суммы; в-третьих - выделить путем суммирования задолженности по списку, начиная с его части, где самые большие задолженности, ту часть потребителей, которые задолжали 80% общей суммы.

Их число значительно меньше количества должников. Выделенная группа граждан - первая и главная целевая аудитория, учитывая ее относительную немногочисленность и основную долю долга (80%). Работа с этой категорией должников должна строиться на основе персонального подхода. Эти усилия оправданы суммами долгов, которые будут возвращены. Подобным же образом выделяются еще две группы: самой небольшой будет первая, самой многочисленной - третья.

Возвращаясь к показателям кредитной истории, определяем для каждого показателя как определяется вес значимости. Общая сумма всех весов значимости равна 1. Как правило, веса значимости показателей определяются на основании экспертной оценки руководителя и/или группы специалистов.

Все дебиторы оцениваются по каждому из показателей с присвоением оценки в баллах (от 1 до 100). Например табл. 1., у дебиторов, сотрудничающих с поставщиком более 5 лет, оценка по этому показателю будет 100 баллов, от 3-х до 4-х лет — 80 баллов и так далее. Для стандартизации балльных оценок рекомендуется составлять сводную таблицу оценок показателей в баллах (табл. 1)

Дебиторы с учетом общей оценки группируются по степени их надежности:

Группа А: общая оценка от 70 до 100;

Группа В: общая оценка от 40 до 69;

Группа С: общая оценка до 39.

Таблица 1

Пример сводного рейтинга дебиторов.

Дебитор	Показатели	Оценка показателей кредитной истории					Общая оценка
		Тип клиента	Период работы	«Возраст» фирмы	Платежная дисциплина (% просроченной задолженности)	Объем закупок	
Единицы измерения		-	лет	лет	%	тыс, \$	
Удельный вес (пример)		0,25	0,15	0,15	0,2	0,25	
ООО «АЛЬФА»	Показатель оценки	Дилер	5	8	10	150	
	Баллы	100	100	100	80	100	×
	Рейтинг (Баллы*Удельный вес)	25	15	15	16	25	96
ООО «БЕТТА»	Показатель оценки	Оптовик	3	6	15	30	
	Баллы	60	60	60	60	60	×
	Рейтинг	15	9	9	12	15	60
ООО «ГАММА»	Показатель оценки	Розничная точка	3	5	0	3	
	Баллы	30	30	30	100	10	×
	Рейтинг	7,5	4,5	4,5	20	2,5	39

Для клиентов группы С принимается решение об отгрузке товара только по предоплате.

Для клиентов группы В принимается решение об ограниченном кредитовании, взимание аванса в размере фиксированного процента от объема отгрузки. Как правило, не ниже 25 %. Дополнительные условия: оформление векселей, залога, поручительства и т. д.

Для клиентов группы А рассматривается возможность отгрузки с последующей оплатой на разработанных для данной группы стандартных условиях, возможны эксклюзивные условия в случае стратегической значимости или предполагаемых будущих экономических выгод.

Получается деление на 3 группы, первая из которых приносит основную часть прибыли, последняя — наименее значительную; при этом контроль за дебиторской задолженностью третьей группы — наименее частый (согласно определенной коммерческой политике, ее у данной группы не должно быть вообще), необходимо, напротив, проверять, поступила ли предоплата.

Для второй группы контроль дебиторской задолженности — менее частый, так как данная группа продает меньший объем продукции, скорее всего, что и частота поставок меньше, т. е. «контрольных» точек для проверки — 5 дней до срока оплаты, срок оплаты, 1 день просрочки — меньше, чем у первой группы.

И наконец, первая группа, скорее всего, будет контролироваться наиболее часто, например ежедневно.

Контроль состояния дебиторской задолженности включает:

- 1) формирование бюджета дебиторской задолженности;
- 2) формирование реестра «старения» дебиторской задолженности;
- 3) мониторинг динамики основных показателей, характеризующих дебиторскую задолженность.

Бюджет дебиторской задолженности формируется в разрезе контрагентов-покупателей и /или бизнес-направлений. Составление такого бюджета позволяет прогнозировать уровень дебиторской задолженности на будущий период и вовремя его корректировать.

Важным моментом в управлении дебиторской задолженностью является формирование базы информации о дебиторской задолженности и возможность ее анализа.

Реестр старения дебиторской задолженности формируется в разрезе дебиторов и в разрезе бизнес-направлений и позволяет оценивать дебиторскую задолженность по различным «возрастным группам», определять уровень и состав «неблагополучной» и / или просроченной задолженности.

Как и для других видов оборотных активов, оценку дебиторской задолженности обычно проводят по оборачиваемости.

Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности (раз):

$$K_{\text{об. дебитор. задолж.}} = \frac{2 \times \text{Выручка от реализации}}{ДЗ_{\text{начало периода}} + ДЗ_{\text{конец периода}}}$$

Период оборота дебиторской задолженности (дней):

$$П_{\text{об}} = \frac{365}{K_{\text{об. дебитор. задолж.}}}$$

Для того, чтобы определить коэффициент оборачиваемости и период оборота «живой» дебиторской задолженности, необходимо вычесть из сумм дебиторской задолженности суммы сомнительной и безнадежной задолженности (например, задолженности свыше 120 дней).

Увеличение периода погашения дебиторской задолженности повышает вероятность роста безнадежных долгов. Увеличение объема безнадежных долгов сокращает прибыль.

Увеличение периода погашения дебиторской задолженности приводит к дефициту денежных средств и увеличивает затраты, связанные с привлечением дополнительных средств для финансирования текущей операционной деятельности.

Для оценки эффективности работы с дебиторами могут использоваться такие показатели, как средневзвешенное время периода просрочки и периода кредитования в сравнении с предыдущим периодом. При определении средневзвешенного времени просрочки сомнительную и безнадежную задолженность исключают из рассмотрения, чтобы обеспечить корректное сравнение. Очевидно, что рост средневзвешенного времени просрочки говорит о снижении эффективности работы с дебиторами, а уменьшение — наоборот. Все негативное влияние сверхнормативной дебиторской задолженности клиентов показано на рис. 1.

Методы воздействия на должников наиболее обобщенно можно классифицировать следующим образом:

Психологические. Простейший — постоянные напоминания по телефону (факсу, почте и т. п.) различной эмоциональной окраски (в зависимости от ситуации). Ваш дебитор должен знать о том, что вы обеспокоены задержкой платежа. Более сложный — распространение информации о задержках платежей среди смежных поставщиков и других заинтересованных лиц или использование различных СМИ (это уже в самом крайнем случае, смирившись с потерей «ославленного» покупателя и соизмеряя стоимость размещения информации и размер задолженности). Многие фирмы понимают, что имиджевые потери иногда дороже денежных. При этом психологическое влияние оказывается очень эффективным для добросовестных дебиторов.

Экономические. К экономическим методам воздействия следует отнести финансовые санкции (штраф, пеня, неустойка) и залоговые отношения. Залог является наиболее действенным рычагом влияния на должника, так как может быть продан по заниженной цене. Если ваш постоянный покупатель нарушает условия оплаты, первой экономической санкцией против него может стать приостановка дальнейших поставок или последующее его бойкотирование со стороны других поставщиков. Следует учитывать и тот факт, что приостановка поставок может привести к дальнейшему усугублению финансового состояния должника или к его банкротству. Поэтому правильное применение экономических санкций должно основываться на знании тех причин, по которым должник не платит.



Рис. 1. Негативное влияние сверхнормативной дебиторской задолженности.

Если он является достаточно крупным заказчиком, то, может быть, следует попытаться «зарабатывать» на нем немного меньше сегодня, чтобы получать дополнительный доход в будущем.

Юридические. Претензионная работа, досудебная переписка и, наконец, подача иска в суд. В том случае, если ваш должник оказался недобросовестным: занимался фиктивным предпринимательством, подделкой документов и прочими уголовно-наказуемыми деяниями (четвертая группа), то судебное разбирательство будет решено в вашу пользу в самые кратчайшие сроки и вы, скорее всего, получите не ваши деньги, а только лишь еще одно подтверждение законности ваших претензий в виде постановления суда. Если же должник относится к первой или второй группе («добросовестный» неплательщик), любые юридические разбирательства также могут оказаться достаточно эффективными в плане возврата денежных средств, однако, скорее всего, после такого воздействия вы можете навсегда вычеркнуть эту компанию из числа своих клиентов.

Этапы взыскания дебиторской задолженности: 1. Досудебное урегулирование и возврат возникшей задолженности. 2. Подготовка искового заявления и направление его в суд, участие в судебном процессе. 3. Исполнительное производство.

Выводы и предложения. Таким образом, возврат долгов необходимо планировать. Необходимо своевременно выявлять сомнительную задолженность. Задача любой компании - не допустить безнадежной задолженности, сократить до минимума общие суммы проблемной задолженности.

Список использованных источников:

1. Чебанова Н.В., Єфіменко Т.І. Фінансовий облік: Підручник. - К.: ВЦ «Академія», 2007. - 704 с.
2. Городянская Л. Особенности организации учета дебиторской задолженности на предприятии // Бухгалтерский учет и аудит. - 2007. - № 6. - с. 9 - 16.
3. Кузнецова С.А. Облік та аналіз дебіторської заборгованості в умовах антикризового регулювання стану підприємств: Монографія. - Тернопіль: Тернопільська академія народного господарства. - 2004. - 256 с.
4. Положение (стандарт) бухгалтерского учета 10 «Дебиторская задолженность» с изменениями, внесенными приказом Минфина Украины от 23.05.2003 г. № 363, зарегистрированным в Минюсте Украины 09.06.2003 г. за № 462/7783
5. Практический журнал по управлению финансами компании «Финансовый директор» [Электронный ресурс] Режим доступа: www.fd.ru

Ключевые слова: платежный кризис, дебиторская задолженность, конкурентное положение, кредитная политика, метод ABC-анализа.